❖ لماذا سيكتب النجاح؟

تخيل نفسك في عام 1995 ، وأنت تجالس أستاذًا فيالاقتصاد وهو يحمل درجة الدكتوراه في تخصصه المرموق ويحاضر في واحدة من أشهر كليات إدارةالأعمال.

تخيل أنك تقول له: ”معي كرة سحرية قادرة على التنبؤ بما سيحدث بعد 15 عامًا.

فدعني أختبر قدراتك التنبؤية .. ؟“ ورغم تشككه، فإنه سيوافقك بغرض التسلية وتزجية الوقت فحسب.

تقول له: ”أرى من خلال كرتي السحرية هذه موسوعتين جديدتين؛ إحداهما صدرت بالفعل والثانية ستصدر خلال السنوات القليلة القادمة. وعليك أن تخبرني أيهما تتوقع أن تحقق نجاحًاأكبر في عام 2010 “.

وبثقة واضحة سيقبل هذا الاقتصاد بشروطك.

”الموسوعة الأولى تصدرهاشركة ”ميكروسوفت“، وأنتتعرف أنها من أكبر الشركات في العالم. وبعد،“ أن طرحت مؤخرًا نظام التشغيل ”ويندوز 9 5فمن المتوقع أن يتعاظم نجاحها أكثر. ستمول”ميكروسوفت“ هذه الموسوعة وستدفع أجور مئات المحررين والمؤلفين المتخصصين لكتابة مقالات في آلاف الموضوعات، وستجلب مديرين محترفين للإشراف على كل مراحل هذا المشروع وضمان إنجازه في حدود الميزانية وفي الموعد المحدد للتسليم.

ثم تبيع ”ميكروسوفت“ هذه الموسوعة على أسطوانات كمبيوتر، ولاحقًا على شبكة الإنترنت.

الموسوعة الثانية يشارك في تأليفها وتحريرها آلاف الأشخاص الذين يجدون تسلية ومتعة في كتابة المقالات وتحريرها. لن يحتاج هؤلاءالهواة إلى أية مؤهلات خاصة للمشاركة بإسهاماتهم، ولن يحصل أي منهم على قرش

واحد مقابل هذا المجهود ، وإنما سيتطوعون بساعات عملهم الطويلة – والتي قد تصل أحيانًا إلى 20 و 30 ساعة أسبوعيًا – وسيعملون جميعًا دون أجر.

وهذه الموسوعة الإلكترونية ستتاح مجانًا لكل من يريد الاطلاع عليها.الآن، تخيل ما سيكون بعد 15 عامًا من اليوم. كرتي السحرية تقول بأنه في عام 2010 ستكون إحدى هاتين الموسوعتين أكبر حجمًا وشهرة وانتشارًا،وستموت الموسوعة الأخرى. فأيهما ستنجح وأيهماستموت برأيك . ؟"

في عام 1995 ، سيتنبأ كل خبير اقتصاد وأعمال قطعًا بنجاح موسوعة "ميكروسوفت". أما أنت فتعرف الآن إلى أين مالت الكفة وكيف قضي الأمر. في 31أكتوبر 2009 ، أوقفت "ميكروسوفت" موسوعتها الإلكترونية "إنكارتا" بعد صدورها بحوالي 16 عامًا.

بينما أضحت موسوعة "ويكيبيديا" التي يحررها متطوعون غير متفرغين أكبر موسوعة وأشهرموقع إلكتروني في العالم. فبعد 8 سنوات فقط مننشرها على الإنترنت، صارت تضم 13 مليون مقالة بأكثر من 260 لغة، من بينها 3 ملايين مقالة باللغة الإنجليزية وحدها.

فما الذي حدث .. ؟ لم يحدث شيء: الحقيقة هي أننظرتنا التقليدية إلى العوامل التي تحفزنا على العمل كانت تحجب رؤيتنا وتعمينا عن تفسير هذا.

❖ التحفيز الجديد ..

تعمل كل أجهزة الكمبيوتر بأحد أنظمة التشغيل؛ ففي داخل كل كمبيوتر تلمسه بيديك وإلى جانب البرامج التي تستخدمها لتشغيله، هناك منظومة معقدة من البرمجيات تضم تعليمات وبروتوكولات تتيح لكل الأجزاء العمل معًا في تناغم وتكامل. نحن لا نشغل بالنا بأنظمة التشغيل المختلفة، ولا ننتبه لها إلا عندما تتوقف؛ أي عندما تفشل في إدارة المكونات المادية والبرمجية بسبب زيادة أعداد هذه المكونات وتعقيدها إلى حد يعجز نظام التشغيل القديم

عن التعامل معه.عندما يتعطل جهاز الكمبيوتر فقط، نبدأ في الشكوى.وحينها يطور المبرمجون نظام تشغيل جديدًا أفضل وأكثر كفاءة، في عملية نطلق عليها: ترقية أو تصعيد.(Upgrade) نظام التشغيل للمجتمعات أيضًا أنظمة التشغيل الخاصة بها.

فالقوانين والعادات والتقاليد التي نقابلها كل يوم تقبع فوق ”طبقة“ من التعليمات والبروتوكولات المتعلقة بكيفية إدارة علاقات العالم وسير مجرياته. غير أن جانبًا من نظام تشغيلنا المجتمعي يقوم على عدد من الافتراضات تفسر السلوك الإنساني.

في السنوات الأولى لتاريخ الإنسانية، أي منذ آلاف السنين، كانالافتراض الأساسي الذي يفسر السلوك الإنساني بسيطًا وواقعيًا، وهو: الصراع من أجل البقاء. فبدءًامن مرحلة جمع الثمار وانتهاءً بتسلق الأشجار هروبًامن الحيوانات المفترسة، وجّه هذا الدافع (وهو حب البقاء) معظم سلوكياتنا، ولنسمه مجازًا ”نظام التشغيل التحفيزي 1“، وهو لم يكن معقدًا أو مختلفًا كثيرًاعن نظام تشغيل المخلوقات البدائية، لكنه كان كافيًا ومناسبًا في ذاك الوقت، إلى أن اكتشفنا أنه لم يعدصالحًا بمرور الزمن.

عندما شرع الإنسان في تكوين مجتمعات أكثر تعقيدًا وبدأ يتصدى للغرباء ويتعاون مع بقية أفراد المجتمع لإنجاز أموره المختلفة، أصبح نظام التحفيز ذوالدافع البيولوجي غير ملائم بالمرة. بل صرنا في حاجة ماسة إلى كبح هذا الدافع كي نمنع الآخرين من الاستيلاء على طعامنا الذي يضمن بقاءنا. وهكذا، مع إعادة هيكلة وتشكيل المجتمع، بدأنا بالتدريج نلغي النموذج القديم ليحل محله نموذج آخر أكثر انسجامًا ومواكبة لحياتنا الجديدة. يرتكز نظام التشغيل الجديد على افتراض أكثر دقة لتفسير السلوك الإنساني، وهو أن دوافع الإنسان لا تقف عند المحفزات البيولوجية. بالطبع لم يزل الدافع البدائي والغريزي بحب البقاء موجودًا، ولكنه ليس المحرك الوحيد الذي يدفعنا ويوجهنا في الحياة والعمل، فهناك دافع ثان وهو السعي وراء الثواب والهروب من العقاب.

وبناءً على هذا الدافع وُلد نموذج تحفيزي." جديد، سنسميه "نظام التشغيل التحفيزي 2

❖ عيوب نظام التشغيل الجديد ..

على الرغم من أن "نظام التشغيل التحفيزي 2" يحققأ هدافًا وغايات كثيرة وبكفاءة عالية، فإننا لا يمكن أننثق به كليةً. فهو يحقق الغرض منه أحيانًا، ولكن في أحيان أخرى يفشل. وإذا ما عرفنا عيوبه فسنستطيع تحديد الجوانب التي يجب أن نحافظ عليها، والتي يجب أن نتجاهلها عندما نقرر ترقيته وتصعيده. وهناك ثلاثة عيوب لم يعد نظام تشغيلنا الحالي متوافقًا معها، بل وكثيرًا ما يتناقض معها ، وهي ..

❖ كيف ننظم ما نفعله .. ؟

هل تتذكر الصراع والمواجهة الحاسمة بين موسوعتي"ميكروسوفت" و"ويكيبيديا" .. ؟

وفقًا ل"نظام التشغيل التحفيزي 2"، كانت جميع الافتراضات تؤكد استحالة توقع النتيجة التي تحققت في النهاية. هذا يعني أن تفوق "ويكيبيديا" تحدى قوانين وطبيعة سلوك الإنسان. لو كانت هذه الموسوعة التي يحررها هواة متطوعون هي الحالة الوحيدة من نوعها، لقلنا إنها مجرد شذوذ عن القاعدة، ولكنها ليست كذلك، بل هي مجرد مثال لأقوى نموذج أعمال ظهر في القرن الواحد والعشرين، وهو نموذج "المصدر المفتوح"

الذي يعتمد على المساهمات التطوعية المتاحة دون قيود الملكية الفكرية والتي تمكِّن الجميع من الاطلاع عليها والمشاركة فيها دون حدود أو قيود.

لم يحقق نموذجا "المصدر المفتوح" و"الشركات غيرالهادفة للربح" الانتشار الواسع بعد، كما أنهما لم يلغيا نظام الأعمال ومبدأ التجارة والربح. إلا أنهما ينبئان بمستقبل مختلف، وهو ميلاد اتجاه "تطوعي" جديد ومؤثر لم يُعترف به بعد. ولعل أحد أسباب ذلك هو أن المشروعات التقليدية تسعى إلى الربح، وهو ما يتوافق مع "نظام التحفيز 2". أما الكيانات الجديدة والدوافع الجديدة فتسعى إلى تحقيق هدف، وهذا يختلف عن النظام القديم.

❖ -2 كيف نفكر فيما نفعله .. ؟

لنفترض أن أحدًا منحني عشرة دولارات وطلب مني تقاسمها معك (بعضها أو كلها).

إذا قبلتَ عرضي، فسنربح معًا؛ وإذا رفضتَه، فسنخسر معًا.

لو عرضت عليك ستة دولارات (واحتفظت لنفسي بأربعة)،فهل ستأخذها؟ ربما أو غالبًا.

فإن أعطيتك خمسة، فستأخذها بالتأكيد. ولكن ماذا لو عرضت عليك دولارين فقط .. ؟

في تجربة أجريت في عدد من دول العالم، رفض معظم الخاضعين للتجربة قبول دولارين أو أقل. وهذا غير منطقي من وجهة نظر الحافز المادي ومبدأ الربح، لأنك إذا قبلت بالدولارين، فستزيد ثروتك، وإن رفضتهما، فلن تحصل على شيء. آلتك الحاسبة العقلية تعرف أن اثنين أفضل من صفر، ولكن طبيعتك البشرية وإيمانك بالعدالة أو رغبتك في الانتقام أوغضبك من الموقف، كلها مشاعر ستسيطر عليك.

في الحياة الواقعية، تتسم سلوكياتنا بتعقيد أكبر مما تتحدثعنه الكتب والنظريات، وهذه السلوكيات تدحض فكرة أن البشر عقلانيون.

"نظام التحفيز 2" يفترض أننا مخلوقات آلية هدفها الوحيد تجميع الثروات. ورغم أن فكرة المحفزات الخارجية قائمة على أساس أننا سنستجيب لها دومًا بعقلانية، فإن معظم رجال الاقتصاد لا يصدقون هذه الأسطورة. فأحيانًا تفلح هذه المحفزات وتؤتي ثمارها المنشودة، ولكنها في أغلب الأوقات لا تنجح، بل قد تحدث أضرارًا غيرمقصودة. باختصار، تتناقض الطريقة الجديدة التي أصبح رجال الاقتصاد ينظرون بها إلى السلوك الإنساني مع "نظام التحفيز 2". فمنيمارس عملاً لأسباب سخيفة ولاعقلانية، لماذا لايمارس عملاً يحقق له ذاته ويشبع أسمى رغباته .. ؟ فمادامت تصرفاتنا غير عقلانية – وهذا حقيقي – فلماذا لا نسمو ونعلو ونرتقي بأفعالنا .. ؟

تخيل مثلاً بعض تناقضاتنا السلوكية الغريبة. فنحن نترك وظائف مجزية لنعمل في وظائف بأجور هزيلة لأنها تحقق طموحاتنا. نتعلم العزف على آلة موسيقية صعبة ونحن ندرك تمامًا أننا لن نجني من ورائها ثروة (نظام التحفيز 2) أو أنها ستعجل في زواجنا (نظام التحفيز 1). كما نحل الألغاز على الرغم من أننا لن نتقاضى عليها أجرًا.

❖ كيف نفعل ما نفعله .. ؟

مع تنامي حجم الشركات، تزداد حاجتها إلى أفراد لديهم الحافز الذاتي للعمل والنجاح،وهو ما يجبر بعضها على اتباع نموذج "ويكيبيديا" وتقليده.فما من أحد "يدير" موظفي"ويكيبيديا" المتطوعين، ومامن أحد يبتكر طرقًا لتحفيزهم.

هذا هو سر نجاح "ويكيبيديا".فالوظائف الروتينية تتطلب توجيهًا خارجيًا، أما الوظائف الابتكارية والتطوعية وغيرالروتينية فهي تشعل حماسنا لأنها تعتمد على التوجيه الداخلي. وهذا ما عبّر عنه مدير إحدى الشركات حين قال إنه عندما يجري مقابلة عمل، فإنه يقول للمتقدم للوظيفة: "إن كنت تنتظر مني أن أحفزك على العمل، فلا أظن أنه يمكنني تعيينك."

❖ السلوك المحفز خارجيا والسلوك المحفز داخليا ..

اعتمد "نظام التحفيز 2" على ما يمكن أن نسميه ب"السلوك المحفَز خارجيًا"؛ أي تحفزه رغبات خارجية لا داخلية. وهو لا يهتم بتحقيق الرضا الداخلي للمرء بقدر ما يهتم بالمكافآت الخارجية التي سينتجها النشاط.

أما "نظام التحفيز 3" (الذي يمثل ترقية وتطوير الطريقة التي نعمل بها)، فيعتمد على "السلوك المحفَز داخليًا"، أي الذي تحفزه رغبات داخلية أكثر مما تحفزه دوافع خارجية. وهو لا يهتم بالمكافآت الخارجية التي يؤدي إليها نشاط ما بقدر ما يهتم بتحقيق الرضا الداخلي عن هذا النشاط. إذا أردنا أن نقوي مؤسساتنا، ونتخط سنوات طويلة

من الفشل وتدني الأداء، ونعالج العيوب التي أصابت أعمالنا وشركاتنا وعالمنا، فعلينا أن ننتقل من السلوك المحفَز خارجيًا إلى السلوك المحفَز داخليًا.

❖ الفرق بين السلوكين ..

ما من إنسان ينطلق في تصرفاته من أحد السلوكين– الحافز الداخلي أو الدافع الخارجي – بشكل صِرف في كل لحظة وفي كل يوم دون استثناء، فغالبًا تكون لنا مواقف وميول واضحة. فالسلوكان يختلفان فيما يلي:

الحافز الداخلي مصنوع وليس مولودًا: هذه الأنماط السلوكية ليست صفات ثابتة وراسخة فينا، إنما هي ميول تنشأ بسبب الظروف أو البيئة المحيطة. وهي لا تعتمد على السن أو الجنس أو البلد لأنها قائمة على حاجات بشريةعامة. فالإنسان عندما يتعلم الممارسات والسلوكيات الأساسية ويبدأ تطبيقها في مناخ صحي وداعم، فإن حماسه وأداءه الكلي يرتفع. وهكذا يمكن أن يتحول السلوك من محفَزخارجيًا إلى محفَز داخليًا.

❖ الحافز الداخلي يتفوق على الدافع الخارجي ..

المحفَزون داخليًا يحققون إنجازات أكثر من المحفَزين خارجيًا بالمكافآت والماديات. لكنهذا – للأسف – لا يتحقق على المدى القصير.

التركيز على المكافآت الخارجية يحقق نتائج سريعة وفورية، لكن من المستحيل الاستمرار بتوظيفه لمدة طويلة، لأنه لا يصل بالمرء إلى قمة الإتقان، وهي مرحلة يجب بلوغها على المدى الطويل لتحقيق الرضا والإحساس بالذات. الناجحون لايسعون وراء النجاح التقليدي، بل يكدون ويتحدون الصعاب بسبب رغبتهم الداخلية في السيطرة على حياتهم ومصيرهم واكتشاف العالم المحيط بهم وتحقيق إنجازات خالدة.

❖ الحافز الداخلي لا ينكر التقدير المادي والمعنوي ..

السلوكان المحفَزان داخليًا وخارجيًا يهتمان بالمال.

فإن لم يتلقَ الموظف الراتب المقابل لمجهودهوالذي يتناسب مع راتب زملائه الذين يؤدون نفس عمله، فسوف يفتر حماسه، بصرف النظر عماإذا كان حافزه داخليًا أو خارجيًا. ولكن عندمايتوافق التعويض المادي مع الجهد المبذول، يصبحللمال دورًا مختلفًا بالنسبة للمحفَزين داخليًا مقارنةبالمحفَزين خارجيًا. المحفَزون داخليًا يطالبونبراتب عادل ومناسب كي ينصب تركيزهم علىالعمل دون أن تلهيهم المشاعر السلبية. وعلىالنقيض، فالمال بالنسبة للفريق الثاني هو الغايةونهاية المطاف، وهو الدافع الذي من أجله يعملون.وينطبق هذا نفسه على التقدير المعنوي. المحفَزداخليًا ينتظر التقدير من الآخرين عن الإنجازات التي حققها، لأنه يعتبره تقييمًا لأدائه. أما المحفَزخارجيًا فهو يسعى إلى التقدير المعنوي كهدف فيحد ذاته.

الحافز الداخلي متجدد: السلوك المحفَز خارجيًا مثل الفحم والسلوك المحفَز داخليًا مثل الشمس.

عبر التاريخ كان الفحم هو المصدر الأرخص والأسهل والأكثر كفاءة. إلا أن له عيبين: الأول هو آثاره التي تضر البيئة وتلوث وتحدث الاحتباس الحراري، والثاني أنه عنصر يفنى وينضب، وتزيدتكاليف استهلاكه عامًا وراء عام. هذا التشبيه ينطبق كلاً وجزءًا على السلوك المحفَز خارجيًا.

فالتركيز على الثواب والعقاب يجعل المحفزات باهظة التكلفة. أما الحافز الداخلي فيستمد قوته منموارد لا تنضب، بل تتجدد باستمرار ولا تُحدِثأية أضرار. هذا السلوك هو المرادف للطاقةالنظيفة: رخيص وآمن ومتجدد.

الحافز الداخلي يغذي الصحة الجسدية والذهنية:الأشخاص ذوو النزعة الاستقلالية والمحفَزون داخليًا ترتفع ثقتهم بأنفسهم ومهاراتهم في التواصل مع الآخرين، وتتحسن صحتهم العامة مقارنةًبالمحفَزين خارجيًا. أما الذين تتمحور تطلعاتهم حول محفزات خارجية مثل المال والشهرةوالجمال فتتراجع صحتهم النفسية.

❖ استراتيجيات لإيقاظ حماسك ..

سبق وأشرنا إلى أن السلوك المحفَز داخليًا نصنعه ولا نولد به. فعلى الرغم من أن العالم تتقاذفه أمواجالمحفزات الخارجية، فهناك الكثير مما نستطيع عمله لنضخ الاستقلالية والإتقان والغاية والمعنى في حياتنا وعملنا.

هذه أربع استراتيجيات لتصحيح مسارك:

1- اختبر انسيابية أدائك:

- اضبط المنبه في الكمبيوتر أو الهاتف المحمول ليرن أربعين مرة عشوائية خلال أسبوع واحد.

كل مرة يرن فيها المنبه، سجِّل ما كنت تفعله في تلك اللحظة،وما تشعر به، وما إذا كان أداؤك لمهمات عملك يتم بانسيابية أم لا.

- سجِّل ملاحظاتك وانظر إلى الأنماط السلوكية التالية واطرح على نفسك الأسئلة التالية:

كم مرة شعرت بانسيابية أدائك .. ؟ أين كنت .. ؟ ما المشروع الذي كنت تعمل عليه .. ؟ مع من كنت .. ؟

هل هناك أوقات معينة خلال اليوم ينساب فيها أداؤك أكثر مقارنةً ببقية اليوم .. ؟ كيف يمكنك إعادة تنظيم يومك بناءً على النتائج التي توصلت إليها .. ؟

كيف تضاعف من عدد الخبرات المثلى التي تكتسبها وتقلل اللحظات التي تشعر فيها بالانفصال أو التشتت عن العمل الذي تؤديه .. ؟